

# L'externalització o la flexibilitat de la gestió

**Núria Balagué Mola**

**RESUM:** *L'externalització és de fa temps una activitat habitual en el món de l'empresa. Així, cal que les biblioteques emprin les mateixes tècniques de gestió que fan competitives les empreses si també en volen esdevenir. En aquest article es descriuen alguns dels elements que cal tenir en compte a l'hora de prendre decisions, pel que fa a l'externalització, i es comenten també els avantatges i els inconvenients principals que comporta aquesta pràctica.*

## 1. QUÈ S'ENTÉN PER EXTERNALITZAR?

Les paraules externalització, *outsourcing*, subcontractació, etc., s'usen sovint per a definir un mateix concepte: el fet de recórrer a una empresa o entitat externa, a fi que desenvolupi una funció que fins ara es feia en el si del nostre centre. Dit d'una manera més crua, seria el fet de comprar a fora allò que no tenim a casa, o que no podem o no volem fer. Una definició una mica més elaborada d'externalització, ens portaria a descriure-la com la manera de “trobar proveïdors i formes noves d'assegurar el lliurament de matèries primeres, articles, components i serveis. És a dir, utilitzar el coneixement, l'experiència i la creativitat de proveïdors nous, als quals no es recorria anteriorment”.<sup>1</sup>

Convé, però, que citem una tercera definició<sup>2</sup> d'externalització que diu que en pot ser considerada tota prestació que acumuli gran part de les característiques següents:

**Núria Balagué Mola. Servei de Biblioteques de la Universitat Autònoma de Barcelona**  
Article rebut el desembre de 2000

1. Definició atribuïda a Ferry de Kraker. Vegeu Brian Rothery; Ian Robertson, *Outsourcing* (Mèxico, etc.: Limusa-Noriega Editores, 1996) ISBN 968-18-5312-1, p. 4.
2. Definició proporcionada per *L'externalisation des tâches d'information: éléments pour un guide pratique* ([Paris]: Groupement français de l'industrie de l'information, 1999) 59 p. Aquesta és una excel·lent guia introductòria. Agraïxo a en Josep Vives que me la fes conèixer.

- Que es tracti de l'encàrrec –total o parcial– d'una funció o d'un procés de la biblioteca.
- Que es dugui a terme a distància i per un ens jurídic aliè.
- Que hi hagi un compromís de resultats i no pas, únicament, un lliurament de mitjans.

Aquest darrer punt –el compromís de resultats– és el que distingeix millor l'externalització de la subcontractació tradicional. Així, l'externalització no hauria de ser un mer compromís comercial entre client i proveïdor sinó que hauria de convertir-se en un autèntic treball en equip entre dues entitats per tal d'assolir uns objectius preestablerts.

El mot externalització i les seves sinonímies més properes són paraules que recentment s'han incorporat al vocabulari dels gestors de biblioteca. Un terme que es relaciona amb l'externalització, però que té un abast diferent, és la privatització, la qual és adient per a quan un canvi de política i de gestió comporta el fet que la responsabilitat de la prestació dels serveis bibliotecaris passa totalment del sector públic al sector privat.<sup>3</sup>

## 2. L'EXTERNALITZACIÓ, UNA EINA DE GESTIÓ

Amb tot, les biblioteques han practicat des de sempre alguna mena d'externalització a fi de poder prestar els seus serveis de manera eficient. Així, algunes de les activitats que ara qualifiquem d'externalitzades es produeixen de fa temps, encara que amb noms diferents o sense cap que n'identifiqués la tipologia de la relació. El cas és que diversos autors citen l'any 1901 com a inici de l'externalització en el món de les biblioteques; concretament quan la Library of Congress va esdevenir el primer subministrador de serveis catalogràfics amb la seva producció en massa de fitxes catalogràfiques.

En els últims deu anys, l'externalització ha esdevingut una pràctica cada cop més habitual, una de les estratègies més usades per tal de focalitzar els recursos de l'entitat vers les activitats que li són més genuïnes, una eina per a tractar d'aconseguir de prestar un servei millor amb uns costos finals més reduïts, una manera d'incrementar la rapidesa de la nostra capacitat de resposta; en definitiva la possibilitat de seguir estant a l'alçada de les circumstàncies –que no són sinó les expectatives dels nostres usuaris– en temps de restriccions econò-

3. Robert S. Martin (et al.), *The impact of outsourcing and privatization on library services and management*. (American Library Association, 2000) p. 3.

miques. El que és segur és que com més va més difícil serà de trobar biblioteques que no hagin externalitzat alguna de les seves activitats.

Altrament, el conjunt d'activitats que es duen a terme en qualsevol biblioteca depassa el d'aquelles activitats considerades tradicionalment nuclears. De fet, s'hi dóna un ventall força ampli d'activitats, en les biblioteques, sense les quals seria impossible el seu correcte funcionament. Obrir una biblioteca i prestar un bon servei passa, doncs, pel fet ineludible de tenir garantit el manteniment digne dels locals que ocupa (les instal·lacions elèctriques, les informàtiques, les sanitàries, les mesures de seguretat, la neteja, etc.) i tothom estarà d'acord que no és obligació dels professionals de la biblioteca de tenir-ne cura personalment. És més, encara trobaríem qui, erròniament, no esmerça el temps necessari a fer el seguiment de les activitats esmentades, per considerar-les qüestions "poc bibliotecàries". El més habitual és que l'entitat a la qual pertany la biblioteca assumeixi totes aquestes tasques posant-les en mans del personal adequat, independentment que sigui de la institució o d'una empresa de serveis.

Un altre bloc d'activitats que són també necessàries, encara que més especialitzades que les enumerades anteriorment, són les que realitza personal de perfil professional diferent al del bibliotecari; són aquelles que es relacionen directament amb la conservació dels fons documentals. A tall d'exemple podem dir que normalment no ens plantejem de disposar d'un servei de restauració-enquadrernació propi, i que solem recórrer a professionals externs, com també ho fem a l'hora de fer còpies dels nostres documents (microfilmació i/o digitalització) amb finalitats de conservació i/o difusió. És evident, però, que en són una excepció aquelles biblioteques que gaudeixen d'un fons patrimonial prou important com perquè l'economia d'escala, la seguretat o la confidencialitat facin pensar que és més convenient realitzar aquestes tasques amb personal propi. Un darrer exemple: el servei de fotocòpies, un dels més valorats pels usuaris, també sol ser subcontractat.

Els problemes o les controvèrsies comencen a mesura que ens apropem al nucli de les activitats bibliotecàries. Segons l'ALA, els *core services*<sup>4</sup> "inclouen el desenvolupament i l'organització de la col·lecció, la recollida i el proveïment d'informació, el fet de fer accessible la col·lecció a tots els usuaris de la biblioteca; el proveïment d'assistència en l'ús de la col·lecció, i la supervisió i gestió d'aquestes activitats".

L'externalització no és, ni de bon tros, la vareta màgica que soluciona tots els problemes de gestió i de manca de recursos de la biblioteca. Cal evitar,

4. ALA, *op. cit.* p. 3.

de primer, caure en alguns paranys: l'externalització no és bona *per se* —“el sector privat fa qualsevol activitat millor i més barata que no pas el sector públic”—. Tampoc no l'hem d'adoptar perquè estigui de moda —“hem d'externalitzar, tothom ho fa”—, ni és un objectiu inevitable —“és prioritari que externalitzem”—. Finalment, no cal tampoc creure que el que és bo d'externalitzar en una biblioteca, sigui també bo d'externalitzar en una altra. En definitiva, l'externalització és una eina efectiva únicament si l'emprem de manera adequada a la nostra situació específica.

La demanda dels usuaris i la pressió tecnològica fan que l'oferta de serveis hagi de ser cada vegada més àmplia. No és habitual, però, que els recursos que aporta la nostra institució creixin al ritme que desitjaríem i, sobretot, tractant-se de recursos humans, perquè la competitivitat de les organitzacions no passa inevitablement per l'augment estructural. En aquest sentit, l'externalització, per exemple, de la catalogació, lligarà el cost al nombre de documents catalogats i no a la del nombre de catalogadors, i els costos seran molt més predictibles.

Externalitzar és una decisió estratègica que demana, en primer lloc, repensar els processos que realitza la biblioteca, a fi d'assegurar que el conjunt d'activitats que duu a terme sigui el més adequat. Un cop feta aquesta reflexió, i amb les dades a la mà, és que podrem decidir que l'externalització és, o no, l'opció millor per a optimitzar alguna de les nostres activitats. Això ens permetrà redirigir el personal vers altres funcions en la biblioteca. Per exemple: si el que externalitzem són les adquisicions i/o la catalogació, podrem destinar personal dels serveis tècnics a serveis en contacte directe amb els usuaris, els quals, d'aquesta manera, podran rebre més i millor atenció.

### 3. QUINS PERILLS COMPORTA L'EXTERNALITZACIÓ?

Els problemes que solen sorgir en una operació d'externalització poden ser de moltes menes. Amb tot, molt probablement, seran originats per alguna de les causes següents:

- Planificació deficient o inexistent.
- Errades de comunicació (en el si de la biblioteca i/o en relació amb l'empresa que assumeix l'activitat).
- Contracte poc treballat (probablement com a conseqüència de la planificació deficient).

— Falta de seguiment i d'avaluació continuada de l'activitat externalitzada.

Tal com s'ha dit en l'apartat anterior, l'externalització afectarà, en més o menys mesura, l'estructura organitzativa de la biblioteca i ens permetrà de redefinir i reassignar les funcions de la totalitat del personal o de part d'aquest. Cal, però, que aquesta redefinició es faci a priori i sigui ben coneguda i entesa, atès que altrament el personal que fins ara realitzava les tasques que volem externalitzar pot sentir-se desorientat. Podem fins i tot trobar-nos, com a resultat no desitjat, un personal desarrelat, que perd la seva identificació amb els objectius de la biblioteca, que pot viure l'externalització de les seves tasques “de sempre” com una deslleialtat de la institució envers ells o el seu col·lectiu específic de professionals experimentats. No és estrany, doncs, que aquest personal es demani si l'empresa que assumirà l'activitat serà capaç d'oferir una qualitat igual a aquella que ofereixen ells mateixos. La resposta està en el fet que les empreses de serveis esdevenen competitives gràcies a l'economia d'escala, al fet que gaudeixen d'una flexibilitat més gran a l'hora de contractar personal i als diversos valors afegits que aporten d'acord amb les nostres necessitats.

La reflexió estratègica pot ser que, encara que la realitzem amb la cura necessària, arribi a pecar d'optimista i, doncs, potser haurem fet massa confiança en la capacitat estalviadora de recursos humans de l'externalització. Comprendre les capacitats del proveïdor de serveis és molt important, com també ho és preveure els recursos propis que haurem de destinar a fer el seguiment acurat dels acords i al desenvolupament de les activitats que assumirà en el nostre nom. Tot això a banda, no ens podem permetre de no mantenir al dia els coneixements que calen per a fer una avaluació correcta. Coneixements que ens han de capacitar per a negociar les renovacions contractuals, i fins i tot el canvi de subministrador, si convé, o la represa de l'activitat amb els nostres recursos humans.

En resum, es tracta que quan fem els càlculs preveiem el manteniment i l'actualització dels coneixements dels nostres professionals interns, atès que al cap i a la fi seran ells els qui tindran cura de la gestió dels aspectes tècnics del contracte i que mantinguem en tot moment el control del desenvolupament del procés externalitzat.

#### 4. QUÈ EXTERNALITZAR?

Com ha quedat dit, les decisions sobre externalització haurien de ser preses com a conseqüència d'un procés de reflexió profund sobre els recursos de què disposem —d'infraestructura, humans i pressupostaris—, i ens hauria de fer conèixedors del pes específic de cadascun en els diferents processos que intervenen en la prestació de serveis. La comptabilitat analítica és una bona aliada a l'hora de determinar en quins processos esmercem més recursos, i sobretot per a fornir-nos la informació necessària per a estar en condicions de sospesar la relació costos/estalvis reals de l'externalització. Si no ho féssim així, ens podríem veure en el tràngol d'haver d'externalitzar de manera intuïtiva, “això segur que surt molt més a compte si ho fem fer fora”. Disposar de dades econòmiques ben elaborades permet prendre decisions més encertades que no pas les intuïtives, com passa en qualsevol aspecte de la gestió. Externalitzar una feina que suposa un nombre important d'hores pot ser una bona decisió si abans s'ha reflexionat sobre els processos que generen l'ocupació d'aquestes i s'ha arribat a la conclusió que aquest temps no es pot reduir, o sigui optimitzar.

L'externalització cal que sigui contemplada des de dos punts de vista substancialment diferents. Així, en l'externalització estructural, cal repensar la feina de bell nou, atès que l'empresa subministradora esdevé una mena de “soci” que s'integra en la nostra activitat amb vocació temporal de llarg termini. En canvi, l'externalització conjuntural es produeix quan la nostra capacitat productiva no pot absorbir una situació determinada, en un termini raonable; per exemple la reconversió del nostre catàleg manual o la catalogació d'un donatiu.

Externalitzar no sempre té a veure amb activitats conegudes que ja sabem fer, sinó que és una pràctica que sovint es relaciona amb els canvis, de tot ordre, i la innovació tecnològica. Així, com més va més coses noves ens cal saber i les que coneixem, al seu torn, es transformen, si no desapareixen. Pot passar perfectament que, un cop estudiada amb deteniment la possibilitat d'oferir un nou servei, ens adonem que, a banda de no disposar de prou temps per a endegar-lo, hem d'esperar que el personal s'hi formi, mentre que els usuaris esperen pacientment que la biblioteca els l'ofereixi. Per tant, és lògic que pensem que ens convé més trobar algú de fora que ens faci el servei, encara que només sigui de moment.

Una possible relació d'activitats externalitzables, sense cap ànim de voler que sigui exhaustiva, hauria d'incloure el elements següents: la selecció i desenvolupament de la col·lecció, l'adquisició de monografies, la gestió de

subscripcions de publicacions periòdiques, l'automatització, la catalogació corrent i/o retrospectiva, el tractament tècnic complet, l'emmagatzematge, la microfilmació i la digitalització, l'enquadernació i la restauració, la realització i manteniment de pàgines web, l'elaboració de reculls de premsa, l'organització i gestió d'exposicions, o les activitats d'animació i de promoció de la lectura.

## **5. EL PERFIL IDEAL DEL SUBMINISTRADOR DE SERVEIS**

Un cop decidit d'externalitzar un servei, després d'haver-ne estudiat els pros, els contres i el cost que significa continuar prestant-lo internament –recursos econòmics, humans i de temps–, hauríem de poder triar entre un ventall prou ampli de subministradors, i encertar en la tria d'aquell que tingués un perfil més d'acord al següent:<sup>5</sup>

- Experiència suficient i un equip consolidat que ens garanteixi la continuïtat.
- Especialista en el camp encomanat i que estigui al dia de les innovacions tecnològiques i de la seva aplicació.
- Complidor de les especificacions tècniques i organitzatives que estableix el contracte.
- Treballador, ràpid, flexible i fiable.
- Que demostrï que compta amb mecanismes de control que assegurin l'assoliment dels estàndards de qualitat en els terminis d'execució establerts.
- Que proposi canals de comunicació àgils.
- Que s'ajusti a les possibilitats del nostre pressupost i s'adapti a les nostres condicions de pagament.
- Que resolgui problemes.

Aquest darrer punt és el més important de tots. De fet, ningú no externalitza per a augmentar els seus problemes, ni per a crear-se'n de nous.

5. Adaptat de Pere Pellicer Ibran; Joaquim Solà i Solà, *Cómo subcontratar* (Madrid: Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial, 1990) ISBN 84-86805-16-3, p. 6.

## 6. ELS ASPECTES CONTRACTUALS

Escollir el subministrador de serveis que encaixi millor amb les nostres necessitats no és una tasca fàcil. D'una banda, perquè no hi ha un nombre ingent de subministradors amb experiència i capacitat de resposta per a totes i cadascuna de les àrees d'activitat que poden ser objecte d'externalització. D'altra banda, perquè les biblioteques que depenen de les administracions públiques han d'oferir en concurs públic les condicions del servei que volen contractar i, lògicament, aquelles empreses que vulguin participar en el concurs han de disposar d'un seguit de requeriments que garanteixi la seva fiabilitat. Això, que és molt bo en vistes a evitar de trobar-se amb sorpreses desagradables, pot esdevenir un fre per als nous actors que vulguin entrar en el mercat, sobretot si són de dimensions modestes. I si hi ha poques alternatives a l'hora de triar, encara n'hi ha menys a l'hora de negociar els contractes.

Com en tots els contractes, les clàusules no es refereixen únicament als aspectes tècnics, sinó que també hi ha moltes especificacions de caire legal que hauran de ser estudiades per experts de la nostra institució. De fet, la qualitat que esperem rebre comença amb el contracte. Un contracte mal negociat pot ser el començament d'una relació de conseqüències imprevisibles. Sense caure en minuciositats que li restin agilitat, cal que el contracte especifiqui objectius mesurables quantitativament i que siguin qualitativament avaluable.

A l'hora de negociar cal que hi hagi expertesa, seguretat i temps. Amb tot, negociar és també una qüestió de "pes" que demana unes altres condicions. Així, com més grossa sigui la potencialitat de negoci amb què ens presentem en el mercat, més capacitat tindrem d'ajustar al nostre favor les condicions del contracte. En aquest sentit, formar part de consorcis ajuda força a negociar en condicions millors. El poder de la cooperació bibliotecària es mostra també en el camp de l'externalització.

## 7. L'EXTERNALITZACIÓ O LA FLEXIBILITAT DE LA GESTIÓ

Fins aquí hem tractat i comentat aspectes diversos de l'externalització. Així, hem esmentat aspectes molt concrets: des de fer recomanacions prèvies a les decisions d'externalització, passant per les característiques indispensables del proveïdor ideal, fins als aspectes contractuals que guiaran la relació. Hi ha, però, un aspecte que és cabdal pel que fa a l'externalització i que no és sinó la flexibilització de la gestió. Aquest és de llarg l'aspecte més important i definitiu de l'externalització; la filosofia troncal en temps de canvi i de nova economia.



I és que l'economia que sorgeix de l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació prioritza el servei, és a dir, tot allò que es relaciona amb la gestió humana. La manera que té la biblioteca d'estimular el seu personal, la manera que té la biblioteca de fidelitzar els seus usuaris, i la manera que té la biblioteca de relacionar-se amb els seus proveïdors, és tan o més important que la tecnologia de què pugui disposar.

En temps de canvis constants i d'aprenentatge continu, el valor que cal perseguir és l'adaptació permanent a les noves habilitats i funcions que sorgeixen. Enfrontats amb aquest panorama, la flexibilitat de gestió esdevé, doncs, imprescindible i l'externalització una de les eines més importants a l'abast de la biblioteca.

## 8. BIBLIOGRAFIA<sup>6</sup>

ALA Outsourcing Task Force. American Library Association. [En línia] <http://www.ala.org/outsourc> [Consulta: 10 desembre de 2000].

Edmons, Diana. "Facilities management for information services: outsourcing the impossible". *Serials*. Vol. 11, núm. 3 (1998), p. 219-222.

*L'externalisation des tâches d'information: éléments pour un guide pratique*. [Paris]: Groupement français de l'industrie de l'information, 1999. 59 p. [Accessible en línia] <http://www.gfii.asso.fr/externalisation.pdf> [Consulta: 10 desembre de 2000].

Jette, Karen D.; Dixon, Clay-Edward. "The outsourced / contingent workforce: abuse, threat, or blessing?". *Library administration & management*. Vol. 12, núm. 4 (1998), p. 220-225.

Lara Navarra, Pablo; Martínez Usero, José Ángel. "Outsourcing documental: organización de futuro". *VII Jornadas Españolas de Documentación*. Bilbao, Universidad del País Vasco, 2000, p. 49-55.

Martin, Robert S. [et al.]. *The impact of outsourcing and privatization on library services and management*. American Library Association, 2000. 121 p. [Accessible en línia]. <http://www.ala.org/alaorg/ors/outsourcing> [Consulta: 10 desembre de 2000]

6. Existeix força bibliografia sobre externalització. Només els autors de *The impact of outsourcing and privatization on library services and management*, citen més de 100 referències. És especialment abundant la literatura sobre l'externalització de les adquisicions i de la catalogació. Ens limitem aquí a relacionar alguns treballs de caràcter general.

Renaud, Robert. "Learning to compete: competition, outsourcing, and academic libraries". *The journal of academic librarianship*. March 1997, p. 85-90.

Wilson, Karen A. "Planning and implementing an outsourcing program". American Library Association, 1997. [Accessible en línia]  
<http://www.ala.org/alcts/now/outsourc.html> [Consulta: 10 desembre de 2000].